

Stefano Pigolotti

# FORMAZIONE ATTITUDINALE

*“La mente non è una nave da caricare ma un fuoco da accendere”*

*(Plutarco)*

## SAPERE, SAPER FARE, SAPER ESSERE

*Realizzato grazie al contributo di Corinne Vigo | Formatrice e personal coach*

La formazione attitudinale è lo strumento trasversale che agevola l'acquisizione dei nuovi orientamenti commerciali che l'azienda deciderà di introdurre e ottimizzare. Essa si inserisce in particolare nell'area del *saper essere*. È quell'area che riguarda gli atteggiamenti e il rafforzamento della propria identità, è un lavoro sul proprio sé, sull'acquisizione di strumenti di autoconsapevolezza e relazione.

Il saper essere è appunto trasversale rispetto ai possibili contesti in cui ciascun individuo si può esprimere, siano essi professionali che individuali. Va a costituire un patrimonio personale che ciascuno può spendere durante l'arco della vita, imparando a gestire il cambiamento. Questa concezione di formazione è evolutiva rispetto alle aree del sapere (acquisizione di conoscenze, nozioni, informazioni, teorie) e del saper fare (abilità, addestramen-

to professionale, apprendimento di nuove mansioni). Per questo motivo è meno legata alla specificità dell'azienda ed è prerogativa di scelte imprenditoriali particolarmente evolute e lungimiranti.

Formare le risorse umane dal punto di vista del saper essere è un modo di **valorizzare il capitale umano** riconoscendo il valore di tutti e le peculiarità di ciascuno. Significa stimolare le persone ad acquisire autonomia, uscire dalla logica della dipendenza, creare collaboratori responsabili e consapevoli che si sentano parte dell'azienda. Il concetto dell'uomo giusto al posto giusto viene superato dalla necessità di formare alla flessibilità, perché individui aperti al cambiamento diventano cellule di un'organizzazione (a sua volta flessibile) sempre pronta a rispondere alle richieste di mercati sempre più mutevoli, rapidi, globalizzati e fortemente sfidanti dal punto di vista della concorrenza.

Questo permette a un'azienda di cavalcare le possibili crisi trasformandole in opportunità, ma è fondamentale che l'imprenditore comprenda che rendere autonomo un collaboratore non significa rischiare di perderlo: **un'azienda composta da risorse umane di valore è essa stessa una realtà di valore.**

**La formazione attitudinale non è un prodotto, è un percorso senza fine.**

È sorprendente l'analogia tra il sistema scolastico, che in Italia non ha cambiato il suo approccio negli ultimi 40 anni, essendo sempre improntato sul sistema premio-pu-

nizione, e il modello tradizionale del rapporto di lavoro, improntato fortemente alla dipendenza. Lo studente è educato ad entrare in un mondo del lavoro in cui riceve ordini e nutre aspettative. E l'imprenditore di oggi è appunto figlio di tale modello di istruzione, quindi la sua generazione deve adottare necessariamente una nuova mentalità prima ancora di acquisire nuove strategie. Uscire da questo modello significa diventare adulti, cioè smettere di interpretare il proprio datore di lavoro come un genitore che impartisce regole, dispensa premi, assume totalmente su di sé le responsabilità dei successi e degli insuccessi. Ecco che qui la formazione attitudinale diventa elemento chiave!

Ci sono vari metodi per coinvolgere lo staff in un processo di crescita ad esempio, attingendo al libro "*La spinta gentile*", contenente interessanti ricerche di R.Thaler (premio Nobel per l'Economia nel 2017), possiamo dividerli in tre modalità:

1. Paternalismo forte (crescita imposta con leve di dolore come minaccia, paura, ricatto, aggressività...);
2. Alfabetizzazione (crescita proposta attraverso la spiegazione di ogni elemento evolutivo con informazioni dettagliate, lasciando la libertà di decisione all'interlocutore);
3. Paternalismo debole (orientamento ad una decisione comune tramite meccanismi di forzatura psicologica non manipolatoria).

Il primo dei tre punti è quello, metaforicamente, di “fugigare per ottenere”. È un metodo antico, ormai superato soprattutto con la generazione dei millennials che vogliono capire prima di fare e sentirsi appartenenti ad un progetto, non un ingranaggio singolo avulso dalla conoscenza.

I millennials godono di emozioni lavorative prima ancora che di consistenti elementi economici: preferiscono che l'azienda sia green piuttosto che spregiudicatamente orientata al profitto. Con un meccanismo aggressivo come il **paternalismo forte** si possono ottenere risultati immediati, ma c'è l'enorme rischio che il personale (soprattutto gli elementi più valenti) alla prima occasione ci abbandoni o, peggio ancora, ponga in atto ripicche e boicottaggi nel processo di integrazione dei nuovi processi evolutivi.

**L'alfabetizzazione** invece riversa tutta la difficoltà della scelta sulla capacità di analisi e sensibilità dello staff. Ci potremmo trovare davanti a scenari complicati che innescano conflitti tra dipendenti, incoerenza operativa, distorsione delle applicazioni pratiche etc.

Tutti elementi che porterebbero ad un rallentamento operativo non solo dell'innovazione filosofica, ma anche di quanto già acquisito. Insomma ci sarebbe la grande probabilità di arrivare ad una paralisi decisionale ed esecutiva.

È come se tutti i giocatori di una squadra potessero fare gli allenatori interpretando nuovi schemi di gioco. Sarebbe il caos!

Il terzo modello invece, pur essendo sbilanciato verso il paternalismo, è portatore di un sentire contemporaneo nell'ambito del business: l'economia di relazione<sup>1</sup>.

È proprio da questa interpretazione eterodossa dell'economia che Thaler ha confezionato la sua teoria sul pungolo (The Nudge) che, basandosi sull'irrazionalità o razionalità dei comportamenti umani a seguito di stimoli (pungoli) precisi, permette di ottenere un atteggiamento consequenziale conveniente a colui che pone in essere lo stimolo stesso.

In questa teoria vi è, a nostro avviso, un sottilissimo limite tra lo sprone e la manipolazione che ovviamente è lasciato nelle mani e nella volontà di chi agisce.

Se si è mossi dalla volontà del "fare bene NON a tutti i costi" sicuramente è un ottimo elemento di sostegno.

Probabilmente il mix dei tre metodi, a seconda delle situazioni congiunturali che si possono vivere in azienda, sarebbe la scelta ideale.

Fatta questa premessa accademica, vorremmo ora farvi notare che la formazione attitudinale è uno strumento eccezionale proprio per miscelare le tre macro metodologie sopra espresse per il semplice motivo che la stessa si basa sulle reali potenzialità dell'azienda nel suo insieme e sulle potenzialità di ogni singolo reparto e componente.

---

<sup>1</sup> 2014 "Nudge. La spinta gentile. La nuova strategia per migliorare le nostre decisioni su denaro, salute, felicità" - Richard H. Thaler (Feltrinelli)

È quindi deduttivo come, conoscendo le personali attitudini dei membri dello staff e confrontandole a quelle che risultano necessarie per lo sviluppo innovativo con influenza commerciale che si intende porre in atto, si evidenzieranno immediatamente i punti di forza e le aree di miglioramento insite in azienda.

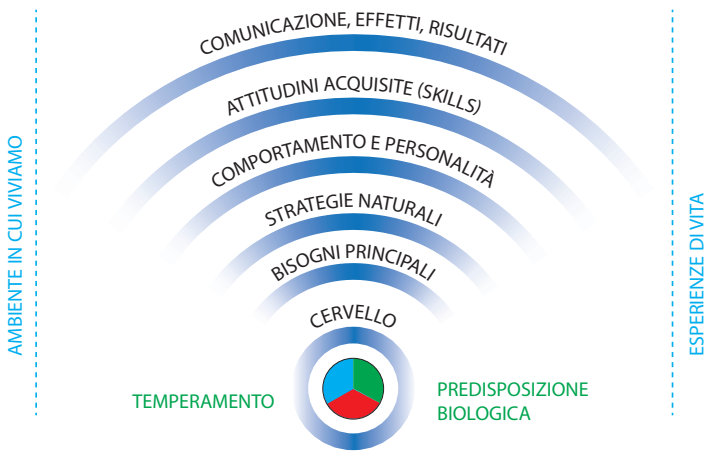
In questo caso la formazione attitudinale ha la finalità di:

1. Consapevolizzare lo staff e la dirigenza,
2. Valutare le opportunità e i rischi evolutivi di ognuno,
3. Fare un check delle potenzialità in confronto al mercato,
4. Individuare ruoli più opportuni per i singoli membri rispetto alle attitudini già sviluppate o acquisibili.

In ambito attitudinale vi sono molteplici strumenti per porre in essere questo, tra i più performanti segnaliamo Structogram® che è un modello formativo che si basa sull'analisi biostrutturale cerebrale e che affonda le sue origini negli anni 70, con gli studi del neurofisiologo americano Paul MacLean (su impulso del presidente Truman). Lo scienziato elaborò la teoria scientifica del cervello tripartito: un modello dell'evoluzione umana che spiega la coesistenza in ognuno di noi del "cervello rettiliano" (il più antico, attivo da mezzo miliardo di anni e dedito a soddisfare i bisogni innati), del "sistema limbico" (responsabile dell'emotività) e della "neocorteccia" (200 milioni di anni) nella quale risiedono le capacità di ragionare e astrarre. In

sintesi, evidenzia il “DNA” della nostra personalità. Dopo aver conosciuto McLean, nel 1977 l'antropologo tedesco Rolf Schirm, elaborò la prima versione dello Structogram, in collaborazione con lo studioso statunitense.

Tale modello, adeguato all'attività di business (soprattutto commerciale), evidenzia il temperamento delle persone e spiega, attraverso applicazioni pratiche, come sia la nostra natura a prevalere sui condizionamenti esterni, che comunque sono importanti, come nello schema che di seguito riportiamo:



Ognuno tende a rintanarsi nella propria zona comfort a seguito del proprio temperamento che gli impone risposte automatiche. Se noi permettessimo alle persone di potenziare la propria autoconoscenza, le aiuteremmo ad aumentare la consapevolezza, l'autostima e il desiderio di mettersi in gioco, invitandole a godere il lavoro come un driver evolutivo e non solo come un luogo dove



spendere qualche ora per guadagnare i soldi necessari al sostentamento.

È difficile? Sì, maledettamente difficile! Eppure è la sfida più bella e trasversale che si possa affrontare. Porre in essere elementi operativi di formazione attitudinale significa attuare COSCIENZA AZIENDALE e personale: aumentando la forza del singolo cresce la potenza aziendale.

**Questo non è il futuro, è il presente: il capitale umano è un asset reale che fa la differenza nelle aziende che lo sanno valorizzare.**

La formazione attitudinale rifugge ai cliché della motivazione sterile, che è più orientata a una forma manipolatoria basata su ipotetiche formule magiche che, secondo chi le eroga, possono essere acquisite da chiunque e applicate per raggiungere il successo.

Non è così.

Ognuno di noi ha la propria essenza e, seppur con difficoltà, dobbiamo sapere emanare ciò che siamo, con umiltà e forza. Se il responsabile o il titolare di un'azienda pone in essere questo modello su se stesso e sul suo staff (l'evoluzione commerciale caldeggiata in questo manuale e sostenuta dalla formazione attitudinale) sarà in grado di attivare le innovazioni filosofiche e gli strumenti operativi che saranno di seguito esplicitati, così come indicati nella MAPPA STRATEGICA PROATTIVA.

A quel punto il modello evolutivo si fonderà sulle reali

potenzialità aziendali e permetterà ai responsabili e a tutto lo staff di detenere le chiavi interpretative di ogni processo operativo (e di ogni azione commerciale integrata) da porre in essere. Si creerà un benessere aziendale che sarà la base con cui affrontare qualsiasi scenario competitivo con grandi probabilità di successo.

### **Il capitale umano: la diversità come valore**

Concepire la formazione come percorso che supporta il cambiamento della persona e dell'organizzazione, ci permette di servircene in tutti i momenti in cui sarà necessario intervenire sulle risorse umane e diverrà strategico per aumentare la redditività, oltre che il benessere in azienda. È innegabile che un dipendente soddisfatto produca di più. Ci sono molti fattori che possono aumentare il livello di soddisfazione e motivazione nel lavoro. Uno di questi è la gratificazione economica, ma non è l'unico né il più importante. Vedere riconosciuti i propri talenti, le proprie competenze, le proprie esigenze, a volte ha un valore di gran lunga superiore<sup>2</sup>.

La rapida evoluzione della tecnologia informatica, l'esternalizzazione delle attività periferiche che non riguardano il core business dell'impresa, la ricerca di una maggiore flessibilità, l'aumento del livello di scolarizzazione, la presenza di un crescente numero di cittadini stranieri e di donne nel mercato del lavoro, la tutela riguardo alla manifestazione dell'identità e dell'orientamento sessuale, la

---

<sup>2</sup> 2002 *"Psicologia e mondo del lavoro: temi introduttivi alla psicologia del lavoro"* Pedon, A., & Maeran, R. (LED Edizioni Universitarie)

permanenza di persone di differenti fasce di età all'interno della stessa organizzazione, la maggiore tutela riconosciuta ai lavoratori diversamente abili, hanno avuto come risultato una grande eterogeneità nei contesti organizzativi e hanno posto *il capitale umano* al centro dell'attenzione del *management*, che ha elaborato col tempo nuove strategie per la sua corretta gestione e valorizzazione.

La naturale conseguenza è la necessità di gestire le diversità di cui le persone sono portatrici e farne un punto di forza. Un'efficace gestione della diversità può condurre alla riduzione dei costi derivanti dal mancato rispetto delle leggi sulle pari opportunità e dall'elevato turn over del personale appartenente alle minoranze.

Il consulente/formatore qui interviene implementando politiche di *diversity management*, che possano favorire l'emergere dei talenti e della creatività, la coesione nei gruppi di lavoro, il miglioramento dell'immagine aziendale, che diverrebbe più attraente per i nuovi clienti, per gli investitori e per coloro che, portatori di forti competenze e talenti, ambiscono a farne parte.

Si tratta di un intervento formativo che necessita di grande competenza ed esperienza, poiché deve ottenere il massimo equilibrio tra il beneficio che la diversity può portare in termini di creatività, nuove idee, contributi culturali, crescita personale, e i rischi dovuti al rallentamento nei processi di problem solving e decision making. Tra gli strumenti formativi cui si può attingere, vi sono i seminari formativi, i focus group, il team building o lo scambio di esperienze con contesti esterni all'azienda, ma fonda-

mentale è il coinvolgimento del top management, poiché si tratta di un intervento che considera l'allineamento con i valori aziendali<sup>3</sup>.

Tale approccio formativo permette di generare un asset intangibile di enorme valore che si declina in una duplice valenza:

- Maggiore performance aziendale
- Asset spendibile al fine di rendere maggiormente accattivante la propria azienda in termini di evoluzione sociale

---

<sup>3</sup> 2007 "*Diversity management*" - Cuomo, S., Mapelli, A., (Ed. Guerini e associate)

## FORMAZIONE ATTITUDINALE

**PROBLEMA >> SOLUZIONE >> EFFETTO**



Mancanza di un coinvolgimento proattivo delle risorse umane, mancanza di uno staff consapevole e identificato nella filosofia aziendale



Porre in essere attività indirizzate alla valorizzazione del capitale umano



Benessere aziendale che sostiene le performance grazie alla presenza in azienda di personale motivato, consapevole e coinvolto.